

INFODOC

NOVEMBRE 2011

JOURNAL DES CADRES N°

179

POLICE FÉDÉRALE DIRECTION DES RELATIONS INTERNES ÉDITEUR RESPONSABLE: ERIC COBUT WWW.POLISUPPORT.BE

VOUS POUVEZ POSER VOS QUESTIONS AU CALL CENTER: 0800 99 272 POLISUPPORT@POLICE.BELGIUM.EU

IMPRIMERIE DE LA POLICE INTÉGRÉE

SOMMAIRE

CRIMINALITÉ ORGANISÉE

2

DES GROUPES D'AUTEURS SOUS
LA LOUPE

GIS

6

"FORT EN APPUI SPÉCIALISÉ, FIABLE,
DE QUALITÉ ET SUR MESURE"

RESSOURCES HUMAINES

8

L'ÉVALUATION DU PERSONNEL EST
LE MEILLEUR SOUTIEN DE LA VISION
DU MANDATAIRE

POINTS D'ATTENTION EN MATIÈRE DE
SÉCURITÉ

11

LES CONSTATATIONS LES PLUS
IMPORTANTES DE L'IMAGE POLICIÈRE
NATIONALE DE SÉCURITÉ 2011

CIRCULAIRE

15

LA CP3 OU LE SYSTÈME DE CONTRÔLE
INTERNE AU SEIN DE LA POLICE
INTÉGRÉE

FINANCES

19

LA CP3 AU COEUR DE FEDCOM

CULTURE INDUSTRIELLE DE CHANVRE:

20

LE NOUVEL ESSOR DE LA
PRODUCTION LÉGALE DE CANNABIS

L'INTÉGRITÉ SOUS LA LOUPE

25

UN INVENTAIRE DES RISQUES



OFFRE DE SERVICE DU GIS



Police

DES GROUPES D'AUTEURS SOUS LA LOUPE



La Direction de la lutte contre la criminalité organisée (DJC) focalise son action sur les groupes d'auteurs, quelles que soient leurs activités criminelles. Ce numéro d'Infodoc s'intéresse à ce fonctionnement transversal qui différencie DJC des autres directions centrales de la police fédérale.

La Direction de la lutte contre la criminalité organisée de la police judiciaire fédérale (DGJ/DJC) mène ses actions sur plusieurs plans : de l'appui spécialisé sur le terrain au profit des enquêteurs jusqu'à la production de documents stratégiques à destination des autorités. Au quotidien, DJC contribue à la lutte contre les phénomènes criminels en se concentrant sur les groupes d'auteurs.

L'une des missions de la direction consiste en la réalisation de l'image en matière de criminalité organisée. DJC est dès lors responsable de la collecte et de l'analyse des données policières permettant l'élaboration du rapport sur la criminalité organisée en Belgique. "La banque de données nationale générale (BNG) ne permet pas de récolter directement les informations dont nous avons besoin. Nous travaillons alors avec des formulaires de signalement remplis par les enquêteurs. Un outil informatique est utilisé par les analystes stratégiques qui intègrent les données fournies par les enquêteurs dans leur banque de données", explique Bruno Frans, directeur de DJC. L'ensemble des informations est alors envoyé vers une base de données centrale. "Nous utilisons

par ailleurs une check-list afin de vérifier que les enquêtes signalées correspondent bien aux critères de la criminalité organisée”, précise le commissaire divisionnaire. La décision finale revient cependant aux magistrats compétents qui, la plupart du temps, se rallient à l’analyse effectuée par les ‘spécialistes’ de la matière.

Toutes les données analysées au sein de la direction sont ensuite intégrées dans le rapport sur la criminalité organisée destiné au Ministre de la Justice et dont la dernière version devrait être publiée prochainement¹. Enfin, la direction dresse une liste de personnes identifiées au travers des enquêtes portant sur la criminalité organisée qu’elle envoie ensuite à la Direction de l’information policière opérationnelle (CGO). Les données ainsi transmises permettent de renseigner certains individus dans la BNG.

“Par ailleurs, nous essayons de fournir un maximum d’appui aux autres directions afin de leur permettre de situer les

phénomènes criminels qu’elles traitent dans le cadre de la criminalité organisée. A la demande des arrondissements, nous tentons également de fournir des outils et instruments permettant de mieux cibler les groupes d’auteurs dans une approche plus proactive”.

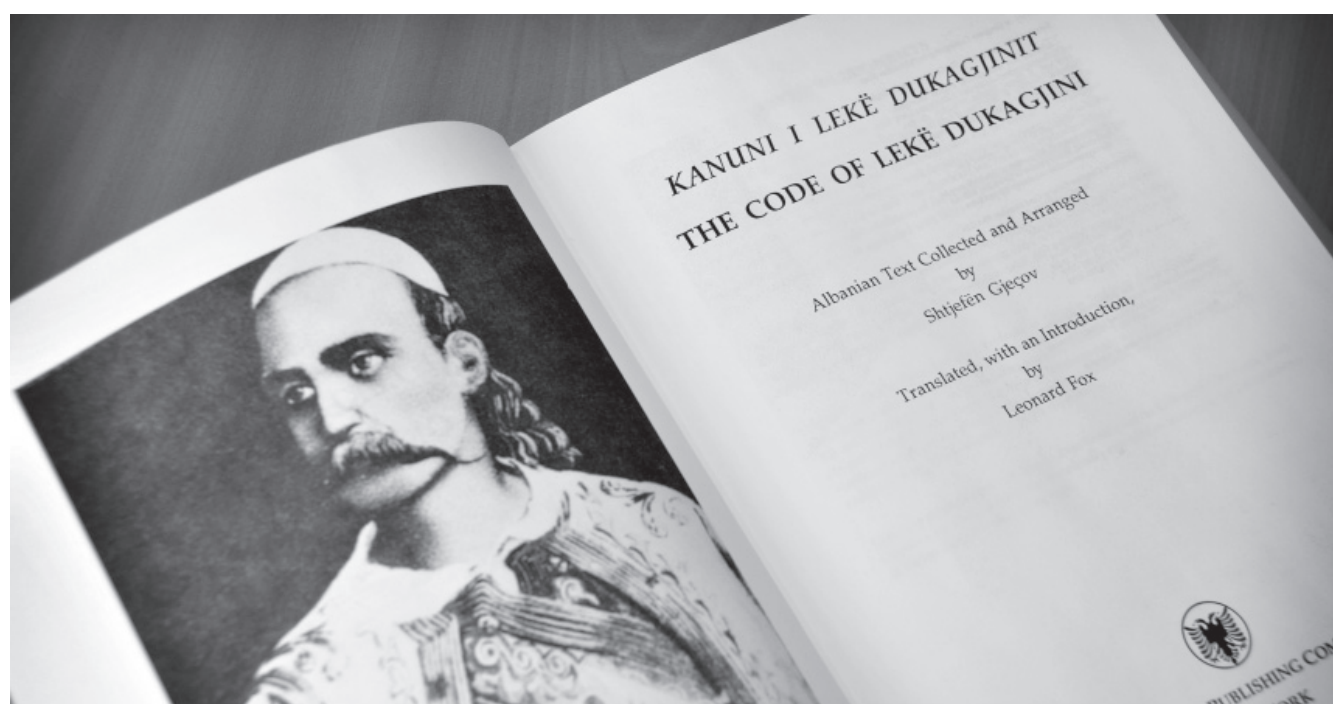
DJC continue à développer ce volet ‘image’, à ce titre elle collabore régulièrement avec le monde académique. Par exemple, les universités de Gand et d’Anvers ont élaboré un modèle destiné à évaluer la vulnérabilité des secteurs économiques face à la criminalité organisée.

Un autre projet actuellement en cours avec l’Université de Gand et l’Institut de criminologie de la KUL de Louvain vise à mesurer le lien entre la vulnérabilité de l’environnement et le niveau de menace des groupes d’auteurs. DJC a fait partie du comité d’accompagnement scientifique de cette étude, dont les résultats seront prochainement connus.

APPUI ‘SUR MESURE’

D’un point de vue opérationnel, il est impossible pour une seule direction de s’attaquer à l’ensemble de la criminalité organisée. C’est pourquoi, DJC s’organise en différents ‘projets’, chacun d’eux étant focalisé sur les groupes d’auteurs d’un type spécifique : Antimafia (organisations criminelles de type mafieux constituées d’auteurs originaires d’Italie), Balkan² (organisations criminelles albanophones), Highsider³ (bandes criminelles de motards), Mahjong⁴ (organisations criminelles asiatiques) et ROC⁵ (organisations criminelles constituées d’auteurs originaires d’une des 15 républiques de l’ex-URSS).

Connaître le contexte culturel dans lequel évoluent ces groupes d’auteurs est un avantage de taille. Les albanophones ont par exemple des coutumes et des habitudes qui leur sont propres (découlant notamment du *Kanun*, un code d’honneur datant du XV^e siècle). Une bonne collaboration avec les pays d’origine s’avère égale-



¹ Un résumé du document est disponible auprès de DJC.

² Lire à ce sujet l’Infodoc 162 d’octobre-novembre 2009.

³ Lire à ce sujet l’Infodoc 156 d’avril 2009.

⁴ Lire à ce sujet l’Infodoc 157 de mai 2009.

⁵ Lire à ce sujet l’Infodoc 165 de février-mars 2010.

CONTRIBUTION À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Toutes les informations recueillies et analysées par la Direction de la lutte contre la criminalité organisée viennent également alimenter l'*European information system* (EIS) d'Europol. "Nous sommes l'un des seuls pays à réaliser l'envoi de ces informations de manière complètement automatisée", nous apprend Bruno Frans. Avec la France et l'Allemagne, la Belgique est l'Etat qui fournit une des meilleures contributions en la matière. L'importance de l'alimentation des bases de données au niveau européen et international n'est pas à négliger. Les fichiers d'analyse dont dispose Europol peuvent en effet permettre de faire des liens entre des enquêtes en matière de criminalité organisée. De manière générale, DJC tente d'apporter la meilleure contribution possible et de répondre aux demandes internationales, lesquelles peuvent naturellement mener à l'organisation d'opérations conjointes.

En ce qui concerne l'image stratégique, les 27 Etats membres ont l'obligation de collaborer à l'OCTA, *Organised Crime Threat Assessment*.

ment précieuse. Un membre de la direction a récemment été envoyé en Géorgie afin de mieux comprendre le contexte national et de pouvoir mieux conceptualiser les problèmes. "Dans certains cas, nous sommes sollicités par le juge d'instruction dans le cadre l'exécution de commissions rogatoires à l'étranger (en Chine, en Géorgie, en Italie...). Dans la mesure du possible, nous essayons toujours d'y assister et de jouer le rôle de facilitateur pour une bonne coordination". Par ailleurs, à la demande des unités, la direction peut fournir un appui sur le terrain lors des perquisitions ainsi qu'une aide en termes de préparation et de coordination. "Il en va de même pour les enquêtes qui couvrent le volet international où nous pouvons travailler en réelle complémentarité avec les unités de terrain. Bref, notre direction tente réellement de fournir un appui 'sur mesure' tout en respectant les structures en place".

Elle diffuse également des lettres d'information, flyers... et peut aussi mettre à disposition des personnes qui le souhaitent des brochures, manuels... Enfin, et comme le prévoit une circulaire

(COL 3/2009) du Collège des Procureurs généraux, DJC joue un rôle actif en termes de centralisation, de suivi et d'évaluation des recherches proactives.

PROTECTION DES TÉMOINS

La protection des témoins constitue également l'une des missions de la Direction de la lutte contre la criminalité organisée. Le programme est mis en place au profit de personnes prêtes à témoigner en justice lorsque celles-ci sont sérieusement menacées. Il s'agit également d'un outil qui permet de disposer de renseignements que l'on ne pourrait obtenir via d'autres moyens ou méthodes particulières de recherches. Contrairement à d'autres Etats, la Belgique dispose d'un cadre légal bien défini en la matière. La décision d'octroyer des mesures de protection ne se fait évidemment pas à la légère mais bien par l'intermédiaire d'une commission composée de hauts représentants de la magistrature et de la police fédérale. Après réception d'une requête, celle-ci doit statuer dans un délai d'un mois. Comme le prévoit la loi, la requête est introduite par un

procureur ou un juge d'instruction. Mais dans la pratique, c'est souvent l'enquêteur qui prend l'initiative et propose de placer un témoin sous protection. Plusieurs aspects (psychologiques, financiers...) entrent en ligne de compte. La protection des témoins est parfois considérée comme un avantage, or c'est loin d'être le cas. Les personnes concernées doivent être psychologiquement capables de rentrer dans un tel programme. Bruno Frans : "Dès l'instant où nous prenons en charge le témoin, nous coupons tous les liens avec son

environnement, y compris avec les enquêteurs qui ignorent où le témoin se trouve. Contrairement à ce que font les autres services de notre direction et les autres directions, on entre ici dans un service de première ligne". La coordination et le suivi des dossiers sont assurés par la direction tandis que les mesures d'exécution sont prises en charge par les unités spéciales de la police fédérale (CGSU). Bien que la matière de la criminalité organisée soit plutôt du ressort du niveau fédéral, le service protection des témoins travaille aussi pour

la police locale.

Dans cette matière, la dimension internationale est très importante. Le service a en effet établi tout un réseau qui permet de reloger des témoins belges à l'étranger. Notre pays a des accords avec les tribunaux internationaux et le SPF Justice constitue l'autorité centrale compétente afin de donner suite aux obligations internationales. ■

HARMONY

La lutte au niveau européen contre les phénomènes transfrontaliers tels que la traite des êtres humains ou le trafic de drogue ont fait l'objet, au cours des dix dernières années, d'un grand nombre d'initiatives. Le manque de cohérence ainsi qu'un mauvais timing ont souvent remis en cause l'efficacité de ces actions. C'est pour remédier à ces problèmes de coordination et de coopération que la police fédérale, en partenariat avec d'autres acteurs européens, a proposé le projet Harmony. Son objectif principal est d'harmoniser les politiques de chaque Etat membre au moyen d'un cycle de gestion européen, comparable à notre plan national de sécurité (PNS). Concrètement, le projet Harmony doit permettre que des décisions au niveau européen puissent se transformer durablement en activités opérationnelles dans les Etats membres.

A l'issue de la Présidence belge du Conseil de l'Union européenne, la définition et la mise en oeuvre d'un cycle de politique ont été approuvées par le Conseil. Le succès de la concrétisation de ce projet ambitieux, coordonné par le directeur de DJC Bruno Frans, peut être largement mis à l'actif de la police fédérale. Gageons que le cycle mette encore un peu plus une approche européenne sur les rails.



CONTRIBUTION À L'IPNS

La réalisation de l'Image policière nationale de sécurité ou IPNS est pilotée par le Service analyse stratégique de la Direction de l'information policière opérationnelle⁶ (CGO). La bonne marche de celle-ci dépend de la contribution de plusieurs acteurs. A cet égard, DJC a joué un rôle important. Ainsi, la Direction (via ses analystes stratégiques notamment) a apporté une contribution concernant l'aspect groupe d'auteurs ainsi que l'analyse des tendances. La méthode utilisée permet de développer plusieurs scénarios en se basant notamment sur les 'driving forces' (forces majeures) les plus importantes et identifiées au préalable.

La Direction de la lutte contre la criminalité a été impliquée dans un exercice de ce genre, lequel était subventionné par la Commission européenne et mené en collaboration avec l'Allemagne et les Pays-Bas. Le Service analyse stratégique de CGO s'est d'ailleurs largement inspiré des résultats de celui-ci afin d'aborder le volet des tendances dans le cadre de l'IPNS (lire en page 11).

⁶ Lire à ce sujet l'Infodoc 169 de septembre 2010

«FORT EN APPUI SPÉCIALISÉ, FIABLE, DE QUALITÉ ET SUR MESURE»



Le Service intervention spécialisée (GIS) de la Direction générale de la police administrative (DGA) de la police fédérale a réalisé discrètement de nombreuses choses au cours de ces dernières années. Cependant, de nombreux membres de la police intégrée ne sont pas (toujours bien) au courant de son offre de services étendue.

La structure de la DGA a considérablement changé et compte à présent onze piliers principaux tels que l'appui aérien, l'appui canin et la police à cheval, pour n'en citer que quelques-uns. Avec ses 394 membres du personnel, le GIS constitue l'un de ces piliers et est un tout nouveau service chargé de la mission suivante : offrir un appui spécialisé à la police intégrée et aux partenaires externes dans le cadre de la police administrative et judiciaire, par le biais de quatre unités opérationnelles reliées entre

elles : l'unité d'intervention, l'unité de transfert, l'unité de protection et l'unité intercity. Chaque membre du personnel fait partie d'une unité déterminée, mais peut, au besoin, être engagé dans une autre de manière flexible.

CATALOGUE DE PRODUITS

Le catalogue de produits du GIS découle du trajet EFQM de 2007, des objectifs stratégiques 2008-2011 de la DGA, des résultats du débat sur les missions fondamentales de la DGA de 2009 et de l'évaluation CAF¹ du GIS de 2009. Vous trouverez l'offre de services complète du GIS sur [Portal > Pol Info > DGA > GIS](#). L'offre est répartie en trois volets : premièrement, les missions de protection, ensuite, les équipes spéciales en appui à la gestion d'événements et d'opérations de police et, enfin, les moyens.





MISSIONS DE PROTECTION

Ce volet comprend le transfert de détenus dangereux, les escortes intercity et intracity, la protection de personnes, l'escorte de valeurs, d'armes et des transports de valeur de la Banque nationale.

ÉQUIPES SPÉCIALISÉES

Le GIS comprend une gamme variée d'équipes spécialisées qui fournissent un appui dans le cadre de la gestion d'événements et d'opérations de police : équipe gaz lacrymogène, équipe lock-on², équipe de preuve³, équipe d'arrestation, équipe vidéo, équipe tracteurs et camions, équipe d'arrestation VAG⁴, équipe arroseuses, cellule de commandement (spécialisée), équipe APC (*armoured personnel carrier*) et une équipe pour l'appui spécialisé aux formations et entraînements.

MOYENS

Des moyens spécialisés peuvent être mis en œuvre : un poste de commandement mobile, un bus pour personnes arrêtées et des barricades tels que des chevaux de frise.

Principes

Le GIS fournit des dispositifs bilingues dont le chef de service appartient au régime linguistique du lieu où est fourni l'appui (sauf si l'on demande explicitement une équipe unilingue) afin de pouvoir utiliser la capacité disponible de manière optimale et de répartir au mieux la charge de travail. Une norme de capacité minimale disponible est garantie pour chaque offre. Dès que l'appui a été attribué, il le reste, sauf en cas de force majeure. En cas de périodes chargées annoncées, ces normes d'engagement peuvent être adaptées de manière flexible, en concertation avec DAO ou sur

ordre de DGA, en vue de pouvoir faire face à un événement planifié ou inattendu.

"Ainsi, la police fédérale est en mesure de répondre de façon proportionnelle à tout niveau de menace", conclut le commissaire Bart Raeymaekers, chef du service du GIS. "Qu'il s'agisse du corps d'intervention (CIK) ou du GIS, quand il est question d'armes à feu, nous faisons appel aux unités spéciales (CGSU). Nous avons une excellente collaboration avec ce service. Nous convenons d'une répartition des tâches d'appui, nous mettons d'accord sur la gestion des infrastructures, des stands de tir et nous coordonnons certains achats."

Vous trouverez toutes les fiches de produits, les normes de mise en œuvre et de nombreuses autres informations sur Portal > Pol Info > DGA > GIS. Vous pouvez contacter le service de coordination et de planning en formant le 02 642 74 28. ■

¹ Le Common Assessment Framework (CAF) est un modèle d'évaluation axé spécifiquement sur l'amélioration des performances au sein des organisations publiques, mais qui se base toutefois sur le concept du modèle EFQM. Consultez également l'article "Le projet 'veille de qualité' à la DGA" dans l'Infonouvelles 1885 du 11 février 2009.

² Davantage d'informations dans l'Inforevue 2/2005, p. 5-7.

³ Davantage d'informations dans l'Inforevue 1/2007, p. 14-16.

⁴ Davantage d'informations dans l'Inforevue 3/2008, p. 4-7.

L'ÉVALUATION DU PERSONNEL EST LE MEILLEUR SOUTIEN DE LA VISION DU MANDATAIRE



L'année 2011 a été pour la police l'occasion de répondre à de nombreuses demandes de renouvellement de mandat. Clôturée avec succès pour la plupart des mandataires, cette opération est l'occasion de comparer la procédure en vigueur pour les mandataires et celle prévue pour les membres du personnel. Elle nous permet aussi de comprendre comment la première débouche inmanquablement sur la seconde. Il s'agit, en fait, de deux processus visant un même but.

LETTRE DE MISSION DU MANDATAIRE (CF. ENTRETIEN PRÉPARATOIRE)

La procédure spécifique aux mandataires laisse la part belle à leur initiative. Il leur

revient, en début de mandat, de proposer une lettre de mission à l'autorité compétente et, après cinq ans, de demander le renouvellement de leur mandat, ce qui engendre leur évaluation.

La lettre de mission est une convention écrite entre le mandataire et son autorité. Par ce 'contrat', chaque mandataire s'inscrit dans la stratégie et la politique de la police intégrée au profit notamment des différents plans nationaux et zonaux de sécurité, des valeurs de l'organisation et des objectifs spécifiques de son entité.

Bon nombre de mandataires ont d'ores et déjà communiqué sur le contenu de leur lettre de mission (Voir InfoDoc n°172). Cette publicité

est d'autant plus importante qu'il appartient à chaque responsable de s'inscrire dans la lettre de mission de son supérieur. A la police fédérale, la lettre de mission du commissaire général influence, par exemple, étroitement celle des directeurs généraux, dont découle ensuite celle des directeurs. Communiquer permet ainsi de relayer la stratégie du mandataire à l'ensemble des collaborateurs et donc de favoriser la réalisation des objectifs qui lui sont fixés.

La lettre de mission correspond mutatis mutandis à l'entretien préparatoire établi par l'évaluateur avec le membre du personnel en début de période d'évaluation. On y fixe les niveaux de compétences, les comportements attendus et les objectifs à réaliser.

(nouveau) mandataire établit une nouvelle lettre de mission en concertation avec son autorité. Celle-ci tient compte, le cas échéant, d'un nouveau PNS, des enseignements de l'évaluation du mandat précédent, des éventuels audits réalisés, des nouveaux objectifs de l'autorité, etc.

Et la boucle est bouclée ...

TRADUIRE LA STRATÉGIE ET LES OBJECTIFS DU MANDATAIRE DANS L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Une fois engagé vis-à-vis de ses autorités, le mandataire dispose de cinq années pour

réaliser les objectifs qui lui sont fixés. Pour ce faire, il ne peut qu'impliquer l'ensemble de son personnel. Chacun privilégie bien sûr sa technique personnelle : notes internes, exposés ex-cathedra, démarche participative ou séminaire avec les chefs de service.

Mais finalement, **c'est en traduisant ses objectifs dans les évaluations de ses chefs de service, puis de ses autres collaborateurs, que le mandataire aura le plus de chance de les concrétiser.**

Ce n'est pas un hasard si la réglementation le désigne le plus souvent comme responsable final des évaluations des membres de son entité.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT (CF. ENTRETIEN D'ÉVALUATION)

Exception faite des feedbacks intermédiaires organisés sur base volontaire, le mandataire n'est évalué que lorsqu'il demande le renouvellement de son mandat¹. Cette évaluation prend la forme d'une commission où siègent différentes autorités internes et externes à la police intégrée (bourgmestres, Inspecteur général...). Elle évalue la manière de fonctionner et les résultats du mandataire vis-à-vis de ses missions légales, des plans nationaux ou zonaux de sécurité et des objectifs spécifiques de sa lettre de mission. Lorsque le mandat est renouvelé, le

La commission d'évaluation correspond mutatis mutandis à l'entretien d'évaluation mené par l'évaluateur et le membre du personnel à la fin de la période d'évaluation de 2 ans.

LETTRE DE MISSION ET BONNES PRATIQUES

- Certains mandataires ont organisé un séminaire stratégique avec leurs autorités ou leurs clients privilégiés afin de déterminer ensemble certaines parties de leur lettre de mission.
- La plupart des mandataires se sont efforcés d'attacher des indicateurs de résultats mesurables pour chacun des objectifs fixés.
- Dans le but d'enrichir leur propre lettre de mission, plusieurs mandataires ont confronté leurs projets entre eux, en séminaire ou en comité restreint.
- Certaines autorités effectuent un contrôle de gestion annuel afin d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs fixés et d'envisager avec le mandataire les (nouveaux) moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.
- Même s'il n'est pas obligatoire, certaines autorités ont décidé d'utiliser le canevas d'analyse et d'objectifs de la lettre de mission pour tous les chefs de service.
- Leur objectif n'étant pas de réussir seul mais de motiver leurs collaborateurs, certains ont rendu publique la partie non personnelle de leur lettre de mission. (ex : DGA sur Portal)
- Un pas plus loin, certains ont organisé des séminaires stratégiques avec leurs directeurs et chefs de service dans le but de traduire les objectifs de la zone ou de la direction générale au niveau de chaque sous-entité.
- Dans certaines entités, l'ensemble du personnel a été impliqué dans la traduction pratique des objectifs du mandataire².
- La lettre de mission intégrant les objectifs du PNS, plusieurs mandataires envisagent d'actualiser leur lettre de mission sur base du PNS 2012-2015.
- ...

¹ Une possibilité d'évaluation en cours de mandat à la demande de l'autorité compétente existe également mais n'est pas explicitée systématiquement dans ce document.

² Nous vous renvoyons par exemple au n° 172 de janvier 2011 dans lequel le DirCo de Charleroi détaille sa démarche.

Améliorer ainsi le niveau global des compétences, expliciter les valeurs et définir clairement ses objectifs à ses collaborateurs est une démarche gagnant-gagnant dont on ne peut faire l'économie. Les membres du personnel l'expriment de plus en plus clairement : leur motivation s'améliore quand ils savent ce que l'on attend d'eux, quand ils peuvent donner un sens à leurs actions et quand ils reçoivent un feedback régulier. Cette démarche positive qui vise avant tout le développement personnel

des collaborateurs participe donc aussi activement à la réalisation des objectifs du mandataire et à la réussite de ses projets. *In fine*, au succès de son évaluation !

En conclusion, par la mise en œuvre concrète du processus d'évaluation au sein de son organisation, le mandataire est capable de traduire aisément ses objectifs au niveau de chacun de ses collaborateurs. Ce faisant, il favorise aussi sans doute aucun sa propre réussite. ■

EVALUATION DU PERSONNEL : RAPPEL DES PRINCIPES

Trop souvent considérée comme un ensemble d'actes administratifs contraignants dont on a oublié l'objectif initial, l'évaluation est avant tout un outil créé pour soutenir la gestion des personnes. Le patrimoine humain, c'est plus de 80% du budget d'une zone de police et surtout 100% des acteurs d'un service. C'est donc immanquablement par lui que passe l'action policière sur le terrain. Dès lors, comment investir dans le *community policing* et l'excellence, sans investir d'abord dans l'humain ? Pour rendre cet investissement professionnel et constructif, le législateur a prévu que chaque membre du personnel soit accompagné par un évaluateur qu'il rencontre au moins tous les deux ans afin d'établir un bilan de son action et d'envisager l'avenir. Pour valoriser leur patrimoine humain, le responsable final et l'évaluateur doivent préciser à chacun ce que l'organisation attend de lui et de ses initiatives. Chacun connaît alors les compétences qu'il doit cultiver, les valeurs qu'il doit communiquer et les objectifs précis qu'il doit rencontrer à l'issue de la période d'évaluation (deux ans). Administrativement, ces rencontres sont formalisées par des entretiens et des formulaires précis.

L'évaluation, c'est simplement cela ! Elle ne peut se réduire à un ensemble de contraintes légales à suivre pour elles-mêmes. Dès lors, gérons notre patrimoine humain ! Ne nous arrêtons pas au "Comment" réaliser l'évaluation et envisageons le "Pourquoi" évaluer. En effet, "si nous n'allons pas à l'humain, c'est l'humain qui viendra à nous..." Et ce sera peut-être plus douloureux !

RÉFORME DU SYSTÈME

La réglementation actuelle prévoit que le système d'évaluation soit évalué (lui aussi !) après deux cycles complets. A l'initiative de la Direction générale de l'appui et de la gestion (DGS), l'objectif consiste à proposer un ensemble d'améliorations au système actuel afin de ne pas perturber inutilement l'apprentissage en cours. Ces améliorations s'articulent autour de quatre axes : la valorisation du membre du personnel, les objectifs de l'organisation, la qualité du système en soi, et last but not least, la simplification administrative. Un groupe de travail piloté par la Direction de la mobilité et de la gestion du personnel (DSP) rassemblant des membres de la police locale et fédérale a été créé. Il a analysé un ensemble de problématiques en collaboration avec toutes les composantes de la police intégrée, y compris les organisations syndicales. Après moult débats, une vingtaine de propositions attend d'être négociée. Ces propositions portent entre autres sur la période d'évaluation, les mentions, les formulaires, les formations, ...

Une fois le projet négocié, nous ne manquerons pas de vous tenir informés des progrès de ce dossier et vous dévoilerons progressivement les nouvelles mesures. Cela dit, vous pouvez toujours communiquer vos propres observations au groupe de travail (_DGS/DSP/DEV-HR). Il en sera tenu compte.

POINTS D'ATTENTION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

LES CONSTATATIONS LES PLUS IMPORTANTES DE L'IMAGE POLICIÈRE NATIONALE DE SÉCURITÉ 2011

Dans l'Infodoc de septembre 2010, vous pouviez lire que l'Image policière nationale de sécurité (IPNS) était en pleine préparation. A présent, soit une bonne année plus tard, les résultats de l'analyse nationale sont consignés dans un rapport détaillé disponible sur cd-rom. Les domaines de sécurité suivants sont largement abordés au sein de cinq volets distincts :

- les nuisances,
- la sécurité routière,
- les atteintes graves à l'intégrité physique,

- la criminalité,
- le terrorisme, l'extrémisme et le radicalisme.

Comme son nom l'indique, l'IPNS présente une image de la problématique de la sécurité mais sa réelle plus-value réside dans la mise en exergue des risques potentiels et futurs en matière de sécurité. Parce qu'il voit plus loin que le recensement des infractions et incidents des années précédentes, l'IPNS est un instrument utile pour l'orientation des choix au niveau de la politique de sécurité.

L'IPNS 2011 couvre quasiment tous les phénomènes de sécurité et évolutions de la société auxquels la police est confrontée. En fonction de la situation locale, un problème de sécurité particulier peut être plus ou moins présent. Ce n'est donc pas une sinécure de refléter, au fil des pages, les constatations ou points d'attention les plus frappants concernant la situation de la sécurité dans notre pays. Pour des informations plus approfondies et nuancées, nous vous renvoyons donc vers le cd-rom.

- **Le phénomène des nuisances** est une problématique complexe fortement liée

à un lieu et qui nécessite une approche largement ancrée au niveau local. Une mesure objective est nécessaire pour déterminer l'ampleur du problème. Dans le volet nuisance, une définition de travail est présentée avec une typologie claire, laquelle rendra possible la formation d'une telle image dans un avenir proche. Selon le principe de la définition appliquée, le comportement antisocial constitue l'élément de base des nuisances.

- Les infractions routières qui hypothèquent le plus la sécurité routière en matière d'ampleur et de risque des accidents sont la vitesse excessive, la conduite sous influence, l'utilisation du GSM au volant, le non-port de la ceinture ou le non-usage d'un siège enfant.
 - Le nombre de PV pour excès de vitesse s'élevait à plus de 2,5 millions en 2009. 33% des accidents de voitures avec blessés sont des accidents où aucun autre usager de la route n'est impliqué et sont, le plus souvent, dus à une vitesse inadaptée.
 - Plus de 30% des accidents avec blessés survenant le week-end sont liés à l'alcool.
- Un tiers des conducteurs belges téléphonent au minimum une fois par jour en conduisant.
- Au niveau du type d'usagers de la route, ce sont les motocyclistes qui encourent le niveau de risque le plus élevé. Ils ont, non seulement, 10 fois plus de chance d'être impliqués dans un accident de la route avec dommage corporel que les autres usagers et s'exposent proportionnellement à davantage de lésions graves et mortelles.
- Les jeunes conducteurs de 18 à 25 ans sont surreprésentés dans les accidents graves de la route. Les nuits de week-end sont les principaux moments à risque.
- Les seniors (70+) sont, en tant que piétons et cyclistes, relativement plus concernés par des accidents corporels graves que les autres groupes d'âge.
- Le nombre de dossiers concernant des atteintes graves à l'intégrité des personnes a augmenté entre 2006 et 2009. Plus spécifiquement, ce sont les dossiers de disparitions inquiétantes (+ 5,66%) et les cas d'agressions physiques graves (+5%) qui ont augmenté. La forte progression du nombre





de faits d'atteinte grave à l'intégrité physique enregistrés depuis l'ancien PNS de 2006, passant ainsi de moins de 15 000 à 16 628 faits, peut simplement être interprétée par une tendance vers davantage de manifestations de violences graves.

- En ce qui concerne les formes de criminalité plus organisées, deux phénomènes se détachent du classement final: l'exploitation sexuelle et l'exploitation économique. Viennent ensuite, dans l'ordre de succession en matière de gravité, le trafic des êtres humains, la criminalité informatique, les vols à mains armées, l'importation et l'exportation de cocaïne et les cambriolages.
- Selon les estimations, 10% des prostituées subiraient régulièrement des violences physiques graves.
- Les réseaux organisés de criminels bulgares constituent la plus grande menace en matière d'exploitation sexuelle.
- Plusieurs réseaux albanais ne sont plus actifs dans le domaine de la prostitution, ceux qui restent opèrent quant à eux de façon plus discrète et à plus petite échelle.

- Dans notre pays, 105 000 personnes seraient victimes du trafic d'êtres humains en vue d'exploitation économique.
- La mise en place de sous-traitants et de faux indépendants sont des techniques utilisées, entre autres, dans le secteur de la construction par des réseaux roumains et brésiliens afin de mettre au travail des 'compatriotes' à prix plancher.
- La concurrence entre différentes bandes actives dans le trafic des êtres humains entraîne plus de violences graves.
- L'immigration qui, selon les prévisions économiques du Bureau du plan fédéral pour 2010-2015, devrait augmenter, entraînera une augmentation des faits liés aux marchands de sommeil, d'exploitation économique et sexuelle et du travail au noir. Dans ce contexte, l'usage de documents d'identité illégaux et la fraude sociale augmenteront également.
- En matière de criminalité informatique, on assiste au glissement des hackers amateurs vers le secteur de la criminalité organisée.

- Dans le futur, les experts ICT s'attendent à davantage d'incidents où des logiciels malveillants seront propagés afin de contrôler et de pouvoir gérer les logiciels des entreprises publiques, les programmes qui dirigent les processus de production dans les usines, etc.
- L'ICT supprime les obstacles en terme d'espace. Dès lors, la criminalité internationale – la criminalité exercée dans différents pays – augmentera encore.
- Selon l'analyse comparative des phénomènes moins organisés, la violence hors de la sphère familiale et la violence intrafamiliale sont les deux problématiques les plus graves, suivies par l'usage et la vente de drogue.
- Les seniors sont de plus en plus victimes d'*home invasion* et de vols avec violence sur la voie publique.
- On accorde de moins en moins de respect aux professions en uniforme.
- De nombreux faits de coups et blessures se produisent dans les transports en commun et ce, principalement dans les grandes villes.
- En ce qui concerne le phénomène de la violence intrafamiliale, un important travail a été mené durant la période de politique passée en vue d'essayer d'inciter les victimes à davantage porter plainte et en favorisant des poursuites plus sévères par les parquets (COL3/2006). A l'heure actuelle, il n'est pas encore question de maîtrise ou de diminution du phénomène.
- On assiste au déplacement du phénomène du *marketdeal* des grandes villes vers des villes régionales.
- Dans plusieurs arrondissements (Aarschot, Arlon, Ostende, Tournai),



on constate localement une hausse de la consommation d'héroïne. L'héroïne est à nouveau davantage interceptée en plus grande quantité et est à nouveau plus vendue auprès des *marketdeals*. Beaucoup de consommateurs de cannabis basculeraient vers l'héroïne. On remarque également que les jeunes se dirigent souvent directement vers une consommation d'héroïne.

- Dans notre pays, les principales menaces terroristes et extrémistes concernent des groupes d'inspiration islamiste et des anarchistes extrémistes.
- Bruxelles et Anvers sont les cibles les plus vulnérables pour des faits terroristes d'inspiration islamiste.
- La tendance actuelle concernant les actions anarchiques violentes va se

poursuivre et pourrait encore s'accroître. L'impact sur la société est faible mais le préjudice matériel causé est significatif.

- Le danger des islamistes extrémistes réside dans l'effet polarisant sur la société.
- Les révolutions en Afrique du Nord et au Moyen-Orient peuvent se traduire en activisme violent dans le cas d'une crise globale financière, politique et sociale.
- Bien qu'à l'heure actuelle les extrémistes de droite présentent un risque faible, leurs réactions sur les intentions d'action des extrémistes de gauche est attendue avec impatience. De plus, la pression migratoire prévue pourrait mener à davantage de tensions et de polarisation au niveau de la société, ce qui pourrait avoir pour effet d'accroître le champ de recrutement des extrémistes de droite. ■

LA CP3 OU LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DE LA POLICE INTÉGRÉE

Depuis le 29 mars 2011, la police intégrée possède sa propre circulaire relative au système de contrôle interne. Jusqu'alors, en matière de contrôle interne, les corps de police locale ont dû se débrouiller avec la Pol48 datant d'avant la réforme des polices. La police fédérale, quant à elle, ne disposait pas de textes réglementaires relatifs au contrôle interne. Cependant, la nouvelle circulaire semble aussi susciter des questions...

Qu'impose finalement la directive et que doivent faire les corps, police fédérale incluse ? Afin d'obtenir plus de clarté à ce propos, nous aborderons d'abord dans cet article l'historique du concept d'*internal control* ainsi que la philosophie sous-jacente. Nous expliquerons ce que signifie le système de contrôle interne sous l'angle de la police intégrée. Nous reviendrons ensuite à la question initiale de ce qui doit se faire et de ce qui est visé.

'INTERNAL CONTROL' OU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE: L'HISTORIQUE

La notion d'*internal control* est un concept anglo-saxon, défini pour la première fois en 1949, et utilisé dans le cadre de la justification et de la gestion comptable et financière. L'origine de l'*internal control* était en d'autres termes ledit *accountancy control*, défini comme l'ensemble des mesures prises sur base de mesurages, de tests, de vérifications, ... devant fournir une certitude raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et de gestion, ainsi qu'à la garantie de l'actif. Pour plus de com-



modité, dans nos contrées, l'*internal control* a souvent été traduit comme le contrôle interne, alors que la signification correcte de 'to control' se rapproche davantage de la 'maîtrise' que du 'contrôle'.

Un certain nombre de fraudes commises fin des années '80 a conduit à la création du

COSO ou *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comité des Sponsors de la Commission Treadway) par 5 entreprises américaines. En 1992, ce comité publia le rapport *Internal Control - an Integrated Framework* admis jusqu'à ce jour dans le monde entier comme le travail de référence standard pour l'*internal control*.

De nouveaux scandales liés cette fois à des informations trompeuses et fausses livrées par des entreprises a conduit à de nouvelles exigences imposées aux Etats-Unis à des directeurs, des comités d'audit et des auditeurs. Ils furent obligés de documenter, de tester et d'évaluer leurs systèmes d'*internal control*. En 2004, le COSO y a réagi par le biais d'une nouvelle publication approfondissant l'analyse de risques au sein du cadre intégré via le COSO-ERM (*Entreprise Risk Management*).

Cette même année, l'INTOSAI, l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle, ou l'organisation faîtière des cours des comptes nationales à laquelle appartient également la Cour des Comptes belge, publie ses 'Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public', dans lequel le concept COSO est appliqué au secteur public. Comparativement au COSO, le texte de l'INTOSAI consacre plus d'attention au comportement éthique, à la prévention et à la détection de la fraude et de la corruption au sein d'institutions publiques, à la protection des ressources dans le secteur public ainsi qu'au contrôle de l'usage de systèmes d'information.

'INTERNAL CONTROL' OU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE: LA PHILOSOPHIE

En Belgique, différents niveaux administratifs ont choisi d'utiliser cette norme internationale pour leur propre usage et de s'inscrire ainsi dans la philosophie sous-jacente (la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles ont – par exemple – développé des systèmes de contrôle interne encadrés et audités pour les dépenses bénéficiant de financements européens).

L'idée centrale de la philosophie est qu'une organisation doit pouvoir atteindre ses objectifs, et que pour cette raison, de manière systématique, elle dresse la carte des risques qui pourraient l'en empêcher et anticipe également ces risques potentiels via des mesures concrètes.

Trois éléments sont sous-jacents à cette philosophie: la responsabilité de chaque collaborateur et des responsables en ligne, l'amorce d'un traitement proactif du collaborateur (et de l'organisation), et l'accent mis sur les lacunes organisationnelles plutôt qu'uniquement sur des dysfonctionnements individuels. L'*internal control* est l'affaire de tous au sein de l'organisation et devrait donc à termes être inhérent à la culture organisationnelle. Il est attendu de chaque collaborateur qu'il/elle soit conscient des risques, et qu'il/elle les signale et les anticipe. Le responsable en ligne y veille directement. Le deuxième élément est qu'on tente, via cette philosophie, d'inciter chaque membre de l'organisation à agir de manière proactive pour éviter que des fautes ne soient commises ou que des écarts ou mêmes des malentendus ne se produisent, entraînant d'éventuels préjudices. Troisièmement, l'accent n'est pas mis sur des dysfonctionnements individuels mais bien sur la question de savoir comment l'organisation peut empêcher qu'il y ait notamment des dysfonctionnements individuels.

'INTERNAL CONTROL' OU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DE LA POLICE INTÉGRÉE

Les éléments de base du système de contrôle interne adhèrent fortement aux principes de la fonction de police orientée vers la communauté, par exemple en ce qui concerne l'accent mis sur le fait de rendre compte, l'implication capable (chaque collaborateur est responsable) et sur le travail à la résolution de problèmes (traduit par le traitement proactif). En soi, il n'est donc pas si étrange qu'aujourd'hui, la philosophie du système de contrôle interne ait aussi été choisie pour la police.

Par ailleurs, le concept actuel d'*internal control* comme traduit dans la circulaire va également dans le sens de la structure de la police intégrée. En effet, l'application de la philosophie suit la logique décentralisée de la structure policière: pas de service séparé (obligatoire) avec une capacité bien définie



en fonction du type de zone ou interne à la police fédérale, mais entière responsabilité du chef de corps et du commissaire général d'intégrer la philosophie au sein de son fonctionnement et de ses services existants.

Et c'est justement cette intégration qui suscite des questions : qu'est-ce qui doit se passer d'abord ou comment commencer ? Tous les processus doivent-ils par exemple être décrits ? Quelques astuces peuvent être suggérées...

ASTUCES POUR L'IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Un premier exercice possible concerne l'évaluation de l'environnement interne ou de contrôle. Le management et ses collaborateurs évaluent ici la maturité

de l'organisation en ce qui concerne un certain nombre de domaines de gestion : l'intégrité et l'éthique, les compétences, la formation et l'évaluation du personnel (la GRH), la structure de l'organisation et ses responsabilités, la politique et la stratégie de l'organisation et, la philosophie et le style de management. Le but est d'aboutir ici, par analogie à des modèles d'autoévaluation, à des points d'amélioration dans les domaines où l'organisation enregistre moins de résultats.

Deuxièmement, vu la réalisation du plan national de sécurité et des plans zonaux de sécurité ainsi que des objectifs afférents pour les quatre prochaines années, identifier et analyser les risques allant de pair avec l'atteinte de ces objectifs pourrait être un exercice intéressant de la part du management et des collaborateurs. Cela pourrait

conduire à d'autres mesures (de maîtrise) que l'on aurait autrement négligées.

Troisièmement, en ce qui concerne les processus, de nombreuses mesures de maîtrise sont déjà présentes au sein des corps : des solutions pour l'entretien régulier des véhicules, des accords avec des entreprises de dépannage, l'existence d'une procédure de plaintes, etc. La plupart du temps, de telles mesures sont prises à la suite d'incidents, au sein du corps ou ailleurs, et ne découlent pas d'une réflexion systématisée complète. Si on souhaite organiser cette réflexion, on peut le faire par processus en parcourant les étapes du processus et en les couplant à d'éventuels risques. Il en ressortira probablement que certains risques sont couverts et d'autres pas (encore). Réaliser l'exercice pour tous les processus n'est effectivement pas une sinécure et n'est probablement

pas indispensable, mais la circulaire n'impose pas non plus de limite de temps. Il est recommandé de commencer avec le processus qui suscite le plus d'inquiétude pour le corps.

Pour toutes ces propositions et/ou tous ces exercices, il serait bon de travailler avec une série d'outils simples et de préférence communs : par exemple, une matrice de maturité pour l'évaluation de l'environnement interne, un template pour l'inventaire et l'analyse de risques et une méthodologie permettant de calculer l'impact et la probabilité. CGL-X peut fournir un appui dans ce domaine.

ACTEURS DANS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Il est important que ce type d'exercices ne soient en principe pas réalisés par un service séparé, mais par les responsables et avec les collaborateurs. Certainement en ce qui concerne les risques liés à des processus opérationnels, ce sont les personnes impliquées directement qui sont les mieux placées pour les lister. En ce qui concerne les risques non opérationnels, par exemple dans le domaine de l'ICT ou des finances, l'exercice sera réalisé principalement par l'expert dans le domaine. Ce type d'exercices et surtout les mesures de maîtrise qui sont ensuite développées et auxquelles le management doit en permanence veiller, devraient progressivement reprendre ce rôle de contrôle des services de contrôle interne.

Le traitement des plaintes, jusqu'ici assuré la plupart du temps par les mêmes services, doit également être intégré dans le système de contrôle interne. En attendant, les plaintes doivent (aussi) être analysées d'un point de vue organisationnel et pas seulement être renvoyées aux individus. Une enquête disciplinaire n'est qu'une seule des conséquences possibles du traitement de plaintes et représente une procédure séparée qui a encore peu à voir avec le système de contrôle interne en tant que tel.

L'interprétation à donner à l'aspect 'audit interne' est également importante. Vu le concept de système de contrôle interne, l'audit interne est une évaluation du système en tant que tel. Dans cette évaluation, l'audit interne met entre autres l'accent sur le diagnostic relatif à l'environnement de contrôle, la méthodologie suivie lors de l'inventaire et de l'analyse des risques et les mesures prises en matière de maîtrise. Sur base de cette évaluation, l'audit interne émet des recommandations en vue d'améliorer le système en soi. Un audit interne donne, en d'autres termes, au chef de corps ou au commissaire général un deuxième avis sur le système de contrôle interne au sein de son corps et éventuellement sur la mesure dans laquelle un terme peut être progressivement mis à l'ancienne fonction de contrôle interne. La Cour des Comptes suit ce même raisonnement en ce qui concerne le projet FedCom : cette instance a en effet l'intention de diminuer le contrôle externe sur les dépenses de la police fédérale à condition que le contrôle interne soit fortement développé.

EN CONCLUSION

Chaque corps est maître de son système de contrôle interne et du rythme auquel il l'instaure. Le système de contrôle interne doit en effet être faisable pour l'organisation. On conseille donc de ne pas commenter en même temps sur tous les terrains mais de s'approprier la méthodologie de manière progressive et d'évaluer son avancée notamment en termes de mesures de contrôle importantes. C'est dans ce cadre tout de même important que les résultats en soi, et donc les mesures de contrôle prises, peuvent être mesurés. Si ce n'est pas le cas, l'évaluation et l'audit sont alors très difficiles, voire impossibles. ■

Dominique Van Ryckeghem
Conseiller SAT Intérieur



LA CP3 AU COEUR DE FEDCOM



Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la loi du 22 mai 2003 portant organisation du budget et de la comptabilité de l'Etat fédéral au 1^{er} janvier 2012 et la mise en place de FedCom (le nouveau système de comptabilité de la police fédérale), le gouvernement et la Cour des Comptes ont insisté sur le fait que l'augmentation de la responsabilité des départements par l'abandon du visa préalable de la Cour des Comptes rendait nécessaire une amélioration du contrôle interne sur les processus financiers. Le travail effectué dans le cadre du projet FedCom a donc mis en œuvre les principes du contrôle interne tels qu'ils sont exposés par la CP3. En voici quelques exemples.

1. Au niveau de l'environnement interne

La mise en place de FedCom a impliqué une redistribution des rôles en matière financière et une définition très précise de ceux-ci. Cette nouvelle structure de l'organisation en matière financière s'accompagne d'une séparation des rôles de manière telle qu'une seule et même personne n'a pas la maîtrise de l'ensemble du processus de dépenses. Cette redistribution des rôles dans l'organi-

sation s'accompagne d'une phase intense de formation du personnel en matières budgétaire et financière.

2. L'évaluation et la gestion des risques

Le projet FedCom a pu compter sur une analyse des risques menées par le SPF Budget et contrôle de gestion. Toutefois, certains risques ont été réanalysés au regard de l'organisation de la police fédérale et des adaptations dans le fonctionnement ont été introduites pour améliorer le fonctionnement de l'outil comptable.

La description des processus financiers a été actualisée et documentée. Ils seront par ailleurs soumis à l'avenir à la surveillance et au contrôle d'un contrôleur financier qui proposera des améliorations, des simplifications ou des mesures de contrôle ou de gestion des risques. Il lui appartiendra aussi de mener des procédures de contrôles préventives ou réactives en cas d'incident. La description des procédures (qui détaillent les processus en actions à mener par les acteurs) et leur diffusion fait également partie de l'ensemble des mesures destinées à améliorer le contrôle des processus financiers.

3. L'information et la communication

Le projet FedCom lui-même a fait l'objet d'un plan de communication permettant d'accompagner le changement. Cette information est assurée de différentes manières : newsletter, séances d'informations vers les managers, séances d'informations des utilisateurs,...

Les formations dont il est question ci-dessus et au cours desquelles les principes budgétaires et financiers ont été rappelés, font partie de cette nécessité d'informer le personnel des mesures de contrôle interne qui sont prises. Ces formations seront pérennisées pour permettre à tous les futurs utilisateurs d'être familiarisés avec ce nouveau système.

4. Monitoring ou pilotage

Si le management de la Direction des finances (DSF) a un rôle particulier de surveillance et d'amélioration du bon fonctionnement du contrôle interne des processus financiers, il paraît essentiel d'avoir un regard extérieur sur la qualité de ce contrôle au travers d'un mécanisme d'audit. Celui-ci n'est toutefois pas encore organisé.

Ce ne sont ici que quelques exemples très simples de la manière dont les principes du contrôle interne ont été appliqués dans le cadre de FedCom. Comme on le voit, il ne s'agit pas toujours de mesures spectaculaires et, bien souvent, il s'agit de choses qu'on fait naturellement dans une organisation. Toutefois, le modèle utilisé (COSO-INTOSAI) permet d'aborder et de passer en revue l'ensemble des points nécessaires à l'élaboration d'un système de contrôle interne performant et/ou de mettre en place de nouvelles mesures qui améliorent la maîtrise de l'organisation sur son fonctionnement.

LE NOUVEL ESSOR DE LA PRODUCTION LÉGALE DE CANNABIS

La lutte contre la production et le commerce de drogues constitue une priorité du plan national de sécurité 2008-2011. Chaque année, les services de police découvrent et démantèlent des centaines de plantations de cannabis (de petite et de grande taille) en Belgique. Néanmoins, il existe également une "production légale de cannabis". En quoi cette culture industrielle de chanvre diffère-t-elle des plantations illégales de marihuana ? Dans cet article, le Prof. Dr. Tom Decorte, attaché au Département droit pénal et criminologie ainsi qu'à l'*Instituut voor Sociaal Drugsonderzoek* (ISD) de l'université de Gand, explique en quoi la culture légale de variétés de cannabis à des fins industrielles se distingue de la culture illégale de marihuana en tant que substance euphorisante.

CHANVRE : APPARITION ET DÉPÉRISSEMENT

Le chanvre (*Cannabis sativa* L.) est un végétal très ancien. Dans l'Égypte ancienne, on s'en servait déjà au 16^e siècle avant Jésus-Christ pour fabriquer de la corde et des produits cosmétiques. Les Chinois utilisaient les fibres de chanvre il y a 4 500 ans pour la fabrication de papier et de textile et en utilisaient les graines dans la nourriture et des applications médicinales. Au Moyen-Âge, la culture était largement répandue dans nos contrées : chaque cour récoltait la quantité de chanvre dont elle avait besoin pour tisser des cordes et des brides ; l'huile de chanvre était également

un produit fort recherché. Le mot *canvas*, qui trouve son origine dans le nom commun *chanvre* ou cannabis, est apparu au 16^e siècle, lorsque le chanvre a été utilisé pour la première fois à grande échelle. La *Compagnie néerlandaise des Indes orientales* a largement stimulé la culture du chanvre car il constituait à cette époque, au même titre que le bois, le matériau le plus important dans la construction navale. Vers les années 1900, Rudolf Diesel s'est servi de l'huile de chanvre pour alimenter le prototype de son moteur. Henry Ford a présenté aux alentours de 1920 une voiture dont la carrosserie était composée à 70 % de fibres de chanvre, de sisal et de paille.

Le manque de mécanisation et l'apparition d'alternatives telles que le jute et la pulpe de bois ont atténué l'intérêt pour la culture de chanvre au 18^e siècle. Entre autres à cause de l'apparition de l'esclavage, le chanvre a été écarté dès le début du 20^e siècle au profit de fibres importées moins coûteuses telles que le coton et, plus tard, de fibres synthétiques (nylon). Au cours des années trente, des campagnes de plus en plus intensives ont été menées (en particulier par le *Federal Bureau of Narcotics* américain) contre la *marihuana*, une "drogue" associée à la criminalité, au comportement violent et à la folie ("reefer madness") et mise sur le compte des immigrants mexicains. En même temps, les producteurs de concurrents économiques du chanvre s'efforçaient de faire du lobbying contre la culture de chanvre. Un des acteurs



principaux à cet égard était le groupe chimique DuPont, qui a introduit sur le marché la fibre synthétique en 1937 et a obtenu un brevet pour le nylon. Divers aspects ont donc finalement mené à la publication du Marihuana Tax Act de 1937. Cette loi n'impliquait pas une interdiction totale, mais imposait des règles strictes et des accises très élevées aux producteurs et distributeurs de chanvre. Les variétés industrielles du *Cannabis sativa L.* étaient de plus en plus mises dans le même panier que les plantes de marihuana et la réputation de "plante narcotique" a de facto tué l'industrie du chanvre.

L'ESSOR DU CHANVRE

Ce n'est qu'en 1992 qu'une ordonnance européenne a donné le feu vert à la culture industrielle de chanvre. Depuis quelques années, on accorde à nouveau de l'importance au chanvre en tant que culture industrielle, en raison de ses aspects écologiques et ses possibilités d'application très variées. Tant les fibres, les déchets d'émouchetage, la poudre que les graines connaissent d'innombrables applications, notamment pour le traitement dans les textiles, dans l'industrie du papier, pour

la production de laine et de couvertures isolantes, de composites renforcés par des fibres, dans le secteur de l'automobile, dans la production de béton, de plâtre, de contreplaqué à base de chanvre ou en tant que litière de haute qualité. Traditionnellement, les graines de chanvre sont utilisées comme graines pour oiseaux ou appât de pêche, mais elles sont également comestibles, nutritives et saines pour l'être humain. Enfin, cette plante est idéale comme ressource énergétique (biomasse).

En Europe, l'accent est plutôt mis sur la production de paille de chanvre (essentiellement destinée à la fabrication de fibres techniques), tandis qu'au Canada, cette plante est principalement cultivée pour ses graines et pour en extraire de l'huile. Aux États-Unis, la culture du chanvre industriel est toujours interdite, mais les lobbies font pression pour l'autoriser à nouveau. La plupart des applications dans le secteur du textile sont mises en œuvre en Asie (Chine). Dans divers pays européens, on cultive environ 15 à 16 000 hectares de chanvre industriel, dont 9 000 ha en France, 1 000 ha aux Pays-Bas, 1 800 ha au Royaume-Uni, 1 200 ha en Allemagne, 500 ha en Italie et 800 ha en Espagne.

En Belgique, la culture industrielle de chanvre n'a pas encore réellement démarré. La raison principale est l'absence d'une industrie de traitement et de débouchés organisés des produits de la culture de chanvre. Par ailleurs, nous ne disposons pas dans nos régions de machines adaptées à ce type de récolte, ce qui constitue un obstacle pour la culture.

Les premiers signes d'un nouvel essor de la culture industrielle de chanvre en Belgique s'annoncent plutôt dans la partie francophone du pays. En **Wallonie**, la société *ChanvrEco* (Esneux) a déjà semé 135 hectares en 2010. Cette dernière vise essentiellement le marché des mélanges de béton et de plâtre à base de chanvre. Depuis 2009, le projet *Polychanvre* (Chanvre Wallon) a également été lancé dans la partie francophone du pays. On y étudie le développement de matériaux composites qui intègrent du chanvre. En **Flandre**, le nombre d'agriculteurs osant s'aventurer dans la culture de chanvre demeure restreint pour l'instant. Au cours des dernières années, la superficie totale variait de 5 à 20 hectares, mais depuis 2010, le nombre de demandes de culture et la superficie totale semblent augmenter fortement. En 2010, on comptait 15 demandes (la plupart provenaient de Flandre occidentale), pour un total de 117,5 ha. En avril 2011, quatre agriculteurs de Flandre occidentale ont semé 8,5 ha dans le cadre d'une expérimentation en collaboration avec le *Provinciaal Onderzoeks- en Voorlichtingscentrum voor Land- en Tuinbouw* (POVLT).

LÉGISLATION EN MATIÈRE DE CULTURE INDUSTRIELLE DE CANNABIS

La *United Nations Single Convention on Narcotic Drugs* de 1961 mentionne explicitement que ce traité international de lutte contre la drogue ne s'applique pas à la culture de cannabis à des fins industrielles (art. 28, §2). De nombreuses ordonnances relatives à la culture légale de chanvre

existent au niveau européen. D'une part, elles règlent les subventions européennes au profit des producteurs et des transformateurs de fibres de chanvre et, d'autre part, elles organisent les contrôles obligatoires sur la fibre de chanvre.

Conformément à la réglementation européenne, le chanvre industriel ne peut contenir plus de 0,3 % de THC (tetrahydrocannabinol). En Belgique, le taux maximum de THC autorisé est de 0,2 %. Dans le cadre de la réglementation européenne, seules 47 variétés sont autorisées. Tout agriculteur est obligé de signaler la culture de chanvre à des fins énergétiques et industrielles et de fournir des données pertinentes relatives à la culture avant le semis. La culture doit avoir lieu sur des terres agricoles; l'agriculteur ne peut obtenir d'autorisation pour des cultures en containers ou en pots. Ce dernier doit adresser sa demande de culture à l'*Agentschap voor Landbouw en Visserij* des autorités flamandes. Le cultivateur doit indiquer sur un formulaire spécial (un par variété de chanvre) la variété qu'il souhaite semer. Le cultivateur ne peut entamer le semis qu'après avoir reçu l'approbation de l'*Agentschap voor Landbouw en Visserij*. En principe, cette agence communique les données de culture à la police fédérale (PJF/DJP/Service central drogues). Le commissaire judiciaire Benny Van Camp déclara à ce sujet: "Il ne s'agit pas d'une mesure de contrôle dans l'esprit de 'Big brother is watching you', mais d'une mesure préventive destinée à éviter des erreurs judiciaires. Le desk "Production de drogue naturelle et synthétique" du Service central drogues (anciennement dénommé "Cannabiskesk") informe chaque année par écrit tous les magistrats de référence en matière de drogue concernés, tous les chefs de corps de la police locale ainsi que les directeurs judiciaires de la police judiciaire fédérale concernés pour attirer leur attention sur la présence de plantations légales de chanvre dans leur région. Cette méthode de travail a déjà porté ses fruits



Figure 1 : Récolte de chanvre industriel

Source : http://www.coolhemp.com/en_home_harvest.htm

à plusieurs reprises et a permis d'éviter que la police ne détruise des plantations industrielles de chanvre !"

Au cours de la floraison, l'*Agentschap voor Landbouw en Visserij* procède à des contrôles par coups de sonde en vue de mesurer le taux de THC du corymbe. L'agriculteur doit signaler le début de la floraison à cette agence par le biais d'une lettre recommandée.

Le contrôle a lieu à partir du 20^e jour après le signalement de la floraison jusqu'au 10^e jour après la fin de la floraison. L'agriculteur ne peut récolter une parcelle avant la prise d'échantillons en vue d'un contrôle. S'il souhaite tout de même récolter avant la période des dix jours qui suivent la fin de la floraison, il doit adresser une demande explicite à l'agence. Cette dernière précise alors quelle partie doit être conservée en vue d'un contrôle du taux de THC du corymbe.

CHANVRE INDUSTRIEL VERSUS MARIHUANA EN TANT QUE SUBSTANCE EUPHORISANTE

Aux yeux d'une personne non-initiée, le chanvre industriel et la marihuana ont la même apparence. D'ailleurs, par le passé, un certain nombre de plantations de chanvre légales ont été considérées comme des plantations de cannabis illégales, entre autres aux Pays-Bas. Les policiers avaient déjà entamé l'évacuation du chanvre

lorsque les propriétaires des champs sont arrivés sur les lieux en possession des autorisations. Les agriculteurs (dans un seul cas, il s'agissait de champs test de l'université de Wageningen) ont envisagé une demande d'indemnisation. Il est donc important de mettre en évidence un certain nombre de différences de façon à ce que les policiers de terrain puissent évaluer correctement la nature de la plantation de chanvre.

Les taxonomistes classifient le chanvre industriel et la marihuana comme étant des *Cannabis sativa*, un type de plante dont on distingue une centaine de variétés. Les plantes de cannabis comportent plus de 400 molécules et une septantaine d'entre-elles sont uniquement présentes dans la *Cannabis sativa*. Il s'agit des cannabinoïdes. Les deux principaux cannabinoïdes sont le delta9-tetrahydrocannabinol (THC), une substance psychoactive, et le cannabidiol (CBD), un ingrédient antipsychoactif. Les variétés de chanvre industriel présentent un taux de THC plus faible (de 0,05 à 1 %) et un degré de cannabidiol (CBD) élevé. Le taux de CBD par rapport à celui du THC est supérieur à un. La marihuana présente un taux de THC compris entre 3 et 20 %. Le taux de CBD par rapport à celui du THC est inférieur à un.

Cela signifie notamment que le chanvre industriel ne peut pas être fumé en tant que substance euphorisante car son taux de THC est trop faible et, de plus, le degré élevé de CBD, qui est un agent antipsychoactif, empêche toute "euphorie". Il est probable que le consommateur en garde uniquement un sérieux mal de tête... C'est la raison pour laquelle le chanvre industriel est également appelé "antimarihuana". La plupart des consommateurs de cannabis expérimentés en sont d'ailleurs conscients. En outre, il est quasiment impossible d'extraire le THC du chanvre industriel et de produire ainsi une "drogue". Les procédures pour y parvenir sont coûteuses, dangereuses et requièrent tellement de

temps qu'aucun consommateur ne tentera l'expérience.

À première vue, le chanvre industriel et la marihuana ont la même apparence, mais on distingue tout de même des différences. Le chanvre industriel est planté de manière dense en vue d'obtenir un rendement maximal. De plus, ces espèces sont généralement récoltées avant leur floraison et production de graines. Les cultivateurs de marihuana s'intéressent essentiellement aux fleurs de ces plantes et les récoltent donc en général dans un stade ultérieur.

La marihuana génère en outre plus de ramifications et de fleurs lorsque les plants sont plus distants. Ces plants nécessitent donc davantage de lumière et d'espace. Les plants de marihuana peuvent éventuellement présenter de nombreuses ramifications comme les sapins de Noël, tandis que les plants de chanvre industriel n'ont que quelques branches.

Une autre caractéristique permettant de distinguer ces deux sortes de chanvre concerne les fleurs qui ne sont pas collantes dans le cas du chanvre industriel et ne contiennent pas de cristaux de THC. Ces derniers sont visibles à l'œil nu ou à l'aide d'une simple loupe (10x).



Figure 2: Différences entre une plante à fibres (à gauche) et une plante de marihuana (en l'occurrence "Panama Gold") (à droite)
Source : <http://www.hort.purdue.edu/newcrop/ncnu02/v5284.html>

Bien que les experts de la police affirment qu'il est toujours bon de faire preuve d'une certaine méfiance, il est très improbable que des champs de chanvre industriel servent à dissimuler des plantes de marihuana. Non seulement ces plantes nécessitent une

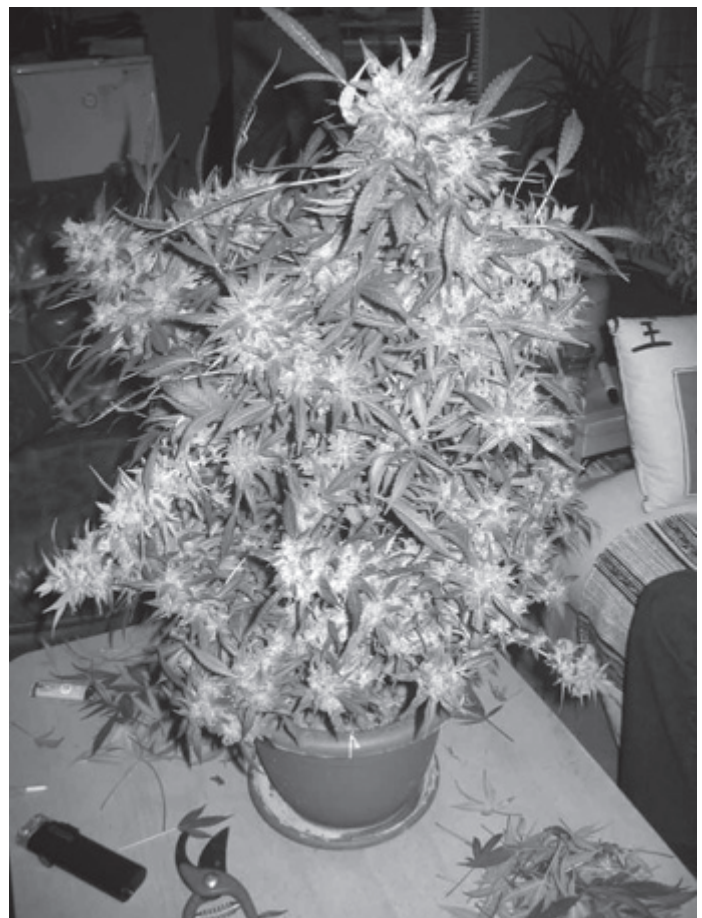


Figure 3: Cristaux de THC sur les fleurs de la marihuana

autre méthode de plantation (voir ci-dessus), mais les plantes de chanvre et de marihuana peuvent en outre se féconder, ce qui peut avoir des conséquences négatives tant pour l'agriculteur que pour le cultivateur de marihuana. Lorsque le chanvre est cultivé pour ses semences, la pureté de la race est extrêmement importante. Les producteurs de semences tentent à tout prix d'éviter le mélange des différents génotypes. Une pollinisation croisée de marihuana avec du chanvre industriel peut par ailleurs avoir un effet négatif sur la concentration de THC des plantes de marihuana, ce que les consommateurs de cannabis n'apprécient pas trop.

À première vue, il peut paraître étrange qu'une parcelle de chanvre industriel soit parfois entourée de champs de maïs, mais ça ne l'est pas nécessairement. Les champs de maïs peuvent constituer un "tampon" pour éviter que du pollen passe involontairement d'une parcelle à une autre.

Ensuite, il convient de signaler que les agriculteurs sont obligés de déclarer aux autorités flamandes toute parcelle de chanvre industriel et que celles-ci font l'objet de contrôles. Il est très improbable que les cultivateurs de

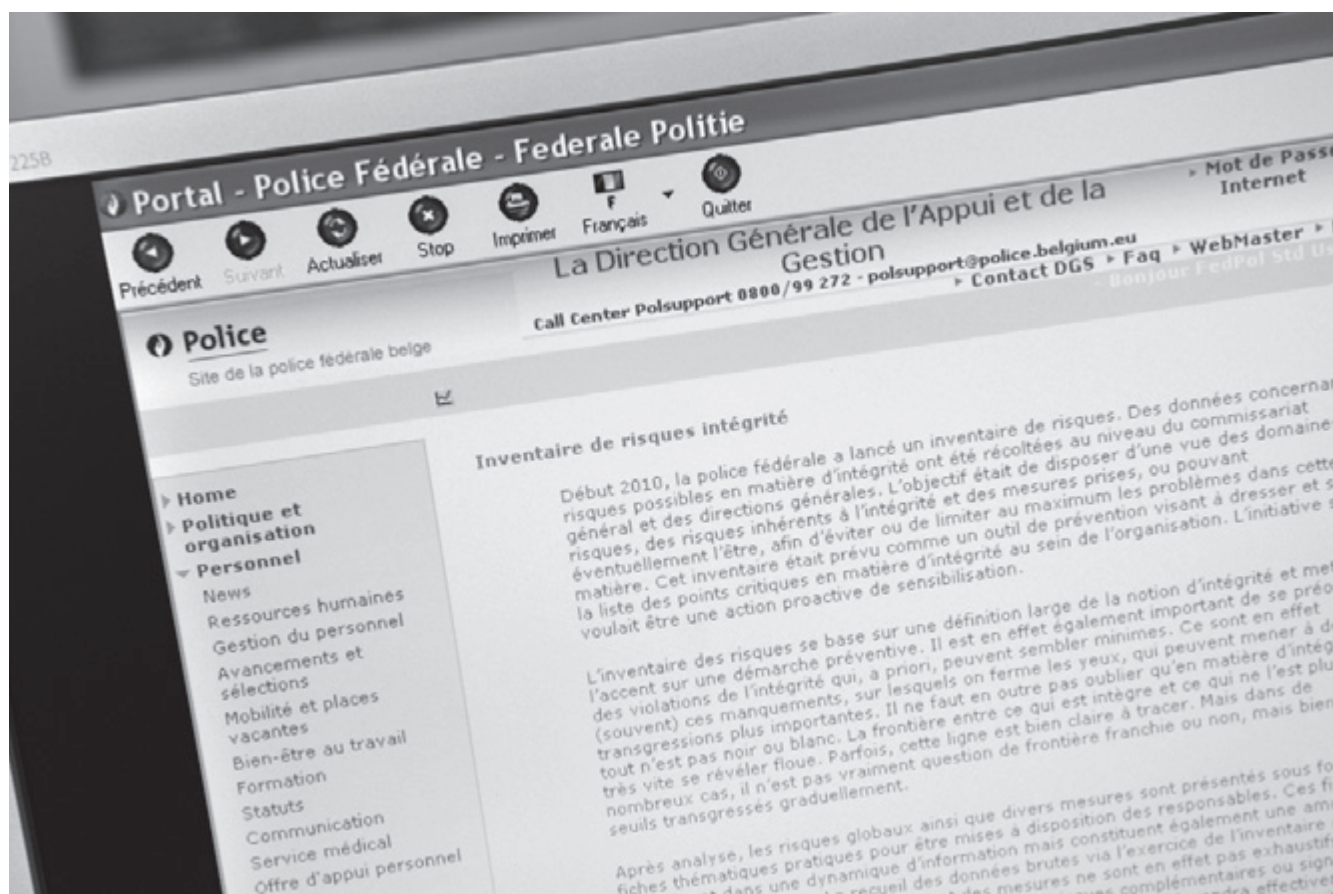
marihuana dissimulent leurs plantes dans un champ susceptible d'être contrôlé.

Enfin, les plantations de marihuana de grande *envergure* en plein air demeurent actuellement très rares en Flandre. Les entrepreneurs criminels professionnels qui s'engagent dans la culture illégale de cannabis opèrent souvent par le biais de plantations couvertes parce que de grandes superficies dans la nature sont tout simplement trop facilement détectables (tant par la police que par des voleurs). Notons néanmoins qu'en 2008, une plantation illégale de cannabis comptant 24 000 plants a été découverte dans une serre à Merksplas. Depuis 2009, le Service central drogue de la police judiciaire fédérale a découvert 243 plantations en plein air, dont 179 en Flandre. La capacité de culture de ces plantations varie de 2 à 3 900 plants, la moyenne étant de 63 plants. Depuis 2010, cette méthode de culture illégale (dans des champs de maïs, des régions boisées, des jardins et des serres) a de nouveau la cote, si bien qu'il demeure utile d'en informer les services de police. Les cultivateurs amateurs disposent parfois de plantes dans leur jardin ou leur serre (à l'extérieur), mais il s'agit dans ce cas toujours d'un très petit nombre. ■

Tom.Decorte@UGent.be



UN INVENTAIRE DES RISQUES



L'intégrité est une des valeurs qui est particulièrement mise en avant tant au travers du code de déontologie des services de police que du Mission Statement de la police fédérale. La préservation de l'intégrité du personnel policier constitue par ailleurs un des objectifs de la politique policière générale du Plan national de sécurité (PNS) 2008-2011. Plus particulièrement, un des axes du projet stratégique 7 du PNS 2008-2011 relatif à 'L'augmentation de l'implication des collaborateurs', vise à dynamiser la mise en œuvre du plan d'actions 'intégrité' au sein de la police fédérale sur base des recommandations de la recherche 'Boîte à outils déontologie' de l'Université catholique de Louvain (KULeuven).

C'est dans ce cadre que la Direction des relations internes (DGS/DSI) a créé, fin 2008, un comité d'accompagnement 'intégrité' dans lequel chaque direction générale et direction du commissariat général est représentée. Ce comité d'accompagnement a élaboré un texte sur la vision et la politique en matière d'intégrité. Celui-ci définit les contours d'un cadre de travail orienté vers la politique d'intégrité que la police fédérale souhaite mener à son niveau.

La politique d'intégrité préconisée repose sur une combinaison de deux approches complémentaires. D'une part, une approche 'stimulante' soutient les collaborateurs et les guide dans leur espace de décision et face à leurs questions en matière

d'intégrité. D'autre part, une approche 'contrôlante' vise à prévenir et à corriger les atteintes à l'intégrité au sein de l'organisation. L'intégrité constitue également une question prioritaire et permanente à tous les niveaux: des collaborateurs et responsables à l'organisation dans son ensemble. Puisque l'intégrité fait partie des différents processus de l'organisation policière, elle requiert une prise de responsabilités vers une meilleure conscience des risques et des mesures à prendre pour y faire face.

C'est pourquoi la police fédérale a lancé un inventaire de risques fin mars 2010. L'objectif était de disposer d'une vue des domaines à risques, des risques inhérents à l'intégrité et des mesures prises, ou pou-

vant éventuellement l'être, afin d'éviter ou de limiter au maximum les problèmes dans cette matière. Cet inventaire était prévu comme un outil de prévention visant à dresser et suivre la liste des points critiques en matière d'intégrité au sein de l'organisation. L'initiative se voulait être une action proactive de sensibilisation.

L'inventaire des risques se base sur une définition large de la notion d'intégrité et met l'accent sur une démarche préventive. Il est en effet également important de se préoccuper des violations de l'intégrité qui, a priori, peuvent sembler minimes. Ce sont en effet (souvent) ces manquements, sur lesquels on ferme les yeux, qui peuvent mener à des transgressions plus importantes. Il ne faut en outre pas oublier qu'en matière d'intégrité, tout n'est pas noir ou blanc. La frontière entre ce qui est intègre et ce qui ne l'est plus, peut très vite se révéler floue. Parfois, cette ligne est bien claire à tracer. Mais dans de nombreux cas, il n'est pas vraiment question de frontière franchie ou non, mais bien de seuils transgressés graduellement. Cela peut par exemple se caractériser par les étapes suivantes:

- pas de vrai problème d'intégrité;
- un franchissement de frontière;
- l'intégrité de la personne est touchée;
- l'intégrité de l'organisation est atteinte (fraude de grande ampleur).

Après la récolte des différentes données au sein des directions générales et du commissariat général, le comité d'accompagnement a établi une synthèse des risques globaux pour la police fédérale. Il s'agit d'un tableau récapitulatif des données brutes.

Afin de mettre l'information récoltée à la disposition des responsables, des fiches thématiques ont été réalisées. Chaque fiche reprend un domaine/ un thème à risques dans lequel interviennent un certain nombre de lois ou références de base internes ainsi que des risques et mesures potentiels. La fiche intègre également des informations complémentaires telles que les coordonnées de plusieurs ser-

vices travaillant dans les matières concernées et pouvant éventuellement fournir un appui.

Ces fiches s'inscrivent dans une dynamique d'information mais constituent également une amorce au partage d'expériences. Le recueil des données brutes via l'exercice de l'inventaire de risques ainsi que la liste des risques et des mesures ne sont en effet pas exhaustifs. La contribution des collaborateurs qui identifient des risques complémentaires ou signalent d'autres mesures intéressantes, est donc certainement souhaitée. Ce feedback rendra effectivement possible un enrichissement des fiches et peut, en outre, aussi mener à la composition d'une série de bonnes pratiques dans différents domaines.

Une utilisation flexible des fiches est cependant indiquée étant donné que leur contenu doit toujours être adapté aux contextes et besoins propres. Par ailleurs, l'inventaire se limite aux risques globaux qui peuvent survenir dans la plupart des services. Les risques spécifiques propres à l'ensemble des disciplines d'une entité n'y sont pas repris.

Cet exercice vise principalement les responsables, l'Infodoc s'impose donc comme canal de communication pour le lancement de fiches mensuelles. Vous retrouverez chaque mois dans cette nouvelle rubrique l'annonce d'une fiche de risques qui sera également disponible sur www.polsupport.be (via internet), Pol Info – Intranet (via Portal) > Personnel > Ressources humaines > Intégrité et déontologie > Inventaire de risques intégrité. Vous pouvez déjà y retrouver une première fiche sur l'utilisation du matériel et des équipements.

Vous pouvez toujours nous faire parvenir vos remarques, suggestions et compléments via mail à l'adresse Police.Integrity@gmail.com. Si, au sein de votre service ou direction, vous disposez d'une bonne pratique qui rejoint le thème de cette première fiche ou qui vise à promouvoir l'intégrité, vous pouvez également nous l'envoyer par mail. ■

UTILISATION DU MATÉRIEL ET DES ÉQUIPEMENTS

La police fédérale met à disposition différents types de matériel et d'équipement pour permettre à ses collaborateurs d'exécuter leur fonction en toute sécurité et de façon aussi efficace et correcte que possible, et ainsi favoriser le bon fonctionnement de la police. Ces moyens étant des instruments de travail, un usage abusif de ceux-ci met en péril l'intégrité de notre organisation ainsi que de ses collaborateurs.

1. RÉFÉRENCES DE BASE

- Code de déontologie des services de police (annexe à l'arrêté royal du 10 mai 2006): points 27 et 42

2. RISQUES POSSIBLES

- Faire un usage inadéquat d'internet à des fins privées ou dans le cadre des heures de travail (ex. facebook, pornographie,...)
- ▲ Faire un usage inadéquat du téléphone/gsm de service à des fins privées ou dans le cadre des heures de travail (ex. conversations privées fréquentes et/ou de longue durée)
- ◆ Faire un usage inadéquat de la photocopieuse à des fins privées
- Soustraire du matériel (ex. petit matériel de bureau, GPS, beamer, appareil photo, papier,...)
- Solliciter des prestations de services à des fins privées, éventuellement au nom des besoins du service (ex. imprimés, réparation de véhicules,...)
- ★ Faire un usage inadéquat des véhicules de service et du matériel afférent, par exemple:
 - Utiliser des véhicules de service à des fins privées

- Ne pas (ou peu) respecter les véhicules utilisés (entretien, contrôle technique,...)
- Falsifier les feuilles de route (km-index, nombre de litres,...)
- Utiliser le feu bleu clignotant + l'avertisseur sonore spécial si ce n'est pas nécessaire
- Utiliser la carte carburant à des fins privées
- Voler des jerrycans et de l'essence
- Abus d'un numéro de plaque protégé
- S'approprier des places de parking
- ❖ Détériorer intentionnellement le matériel de travail (par exemple pour en recevoir du nouveau) ou ne pas dénoncer les dégâts occasionnés aux instruments de travail.

3. MESURES POTENTIELLES

- ◆ : Mesures de nature proactive/préventive
- ◇ : Mesures de nature proactive/préventive + réactive OU de nature réactive

3.1. Mesures générales

- ◆ Insister sur la fonction d'exemple de chaque membre du personnel et des responsables en particulier
- ◆ Sensibiliser les collaborateurs à un usage raisonnable, correct et respectueux du matériel et des équipements (ex. point à l'agenda lors de la réunion du personnel)
- ◆ Désigner un responsable logistique/responsable du matériel (ex. par service, par type de matériel)
- ◆ Utiliser le code de déontologie de manière plus active comme document de référence (ex. lors d'évaluations, discus-

sions de dilemmes pendant des réunions de personnel)

- ◆ Rédiger et communiquer à tous les collaborateurs des conventions claires sur l'usage permis des moyens informatique et autre matériel ainsi que sur les mesures potentielles applicables en cas de non-respect de cet usage, en tenant compte des directives concernant la protection de la vie privée (ex. politique spécifique, code de conduite)
- ◇ Considérer la fonction de signal des autres membres du personnel lors de problèmes et suivre la situation (ex. si nécessaire en parler lors d'un entretien de fonctionnement)
- ◇ Stimuler les collaborateurs à prendre eux-mêmes leurs responsabilités en réagissant adéquatement à des situations problématiques (ex. en s'adressant à la personne en question)
- ◇ Constater, en tant que responsables, les comportements problématiques des collaborateurs et les prendre en charge (ex. en parler lors d'un entretien de fonctionnement)
- ◆ ...

3.2. Mesures spécifiques

■ Utilisation d'internet

- ◆ Bloquer l'accès à des sites déterminés
- ◆ Placer un certain nombre de PC connectés à Internet et les installer dans des endroits communautaires (contrôle social)
- ◆ Déterminer des heures d'utilisation pour des consultations privées limitées à condition que l'utilisation pour raisons de service ne soit pas compromise et que cet usage privé ne génère aucun coût >>>

particulier (ex. avant ou après le service, pendant la pause de midi,...)

- ◆ Rendre obligatoire l'utilisation d'un login avec le matricule
- ◇ Réaliser et suivre des statistiques générales des sites consultés sur le PC-Internet comme mécanisme de contrôle (ex. vérifier le rapport global entre les consultations privées et professionnelles via le gestionnaire de système)
- ◆ ...

▲ *Utilisation du téléphone/gsm*

- ◆ Etablir une double facturation pour le gsm de service (partie distincte pour l'usage privé ex. conversations hors des heures de service, introduire un code pour les conversations privées)
- ◆ Ne pas permettre les renvois d'appels de longue durée d'un poste fixe vers un gsm car cela génère des coûts très importants
- ◆ Bloquer des services déterminés sur le téléphone de service/gsm (ex. les numéros 0900)
- ◆ Prendre des accords clairs sur l'utilisation du gsm de service pendant des missions à l'étranger
- ◆ Limiter l'accès international à certains postes de téléphone déterminés (procédure de demande via le gestionnaire de la logistique et approbation de la hiérarchie)
- ◇ Contrôler le montant de la facture du gsm de service
- ◆ ...

◆ *Utilisation de la photocopieuse*

- ◆ Régler l'accès à la machine au moyen de codes personnels
- ◆ Installer la machine dans un endroit communautaire où des personnes passent régulièrement (contrôle social)
- ◆ Stocker le papier dans un espace géré de manière centrale pour garder une vue d'ensemble sur l'utilisation

- ◆ Réduire l'utilisation de la photocopieuse en employant des documents électroniques au lieu de copies papiers, en développant des processus paperless,...

- ◇ Périodiquement (ex. mensuellement), procéder au contrôle des copies faites: lors d'abus/usage hors norme, effectuer des recherches via les codes des utilisateurs
→ Suivi par l'autorité hiérarchique (si nécessaire, en parler lors d'un entretien de fonctionnement)

• ...

● *Soustraction de matériel*

- ◆ Suivre la procédure standard d'achats de matériel
- ◆ Conserver le matériel de manière centrale dans des armoires fermées à clé (contrôle social) (ex. secrétariat central)
- ◆ Prévoir un stock limité (pas de surabondance de matériel)
- ◆ Utiliser obligatoirement un registre pour le matériel emprunté (ex. beamer, laptop)
→ Gestion et contrôle par le responsable logistique
- ◆ Prévoir des caméras de sécurité en magasins
- ◆ Réfléchir sur l'agencement des magasins (ex. ne pas mettre les articles 'intéressants' à des points de passage obligés)
- ◇ Enregistrement périodique (ex. mensuel) du stock (remarquer l'usage 'excessif')
→ Contrôle par le responsable logistique
- ◆ ...

■ *Solliciter des prestations de services*

- ◆ Développer, lors de demandes de prestations de service régulières (ex. rapports imprimés hebdomadaires, publications,...), une procédure pour le traitement et le contrôle des demandes de service avec l'entité fournissant le service (ex. imprimerie)
- ◇ Suivre les demandes et les factures d'exécution
- ◆ ...

★ Utilisation des véhicules de service

- ◆ Prévoir une procédure de demande de véhicule de service (ex. fiche électronique commune)
- ◆ Faire obligatoirement usage des feuilles de route/ fiches
 - Contrôle périodiquement (ex. mensuel) des feuilles de route par le responsable des véhicules
- ◆ Gérer, le cas échéant, les véhicules en 'pool'
- ◆ Signaler à l'autorité fonctionnelle/hiérarchique les problèmes liés aux véhicules
 - Contrôle par le responsable des véhicules
- ◆ Prévoir une procédure pour l'usage des cartes d'essence (ex. enregistrement de chaque plein d'essence via le code du membre du personnel)
- ◆ ...

❖ Dégradation des instruments de travail

Véhicules:

- ◆ Signaler obligatoirement chaque dégât et remplir la fiche
 - Contrôle par le responsable des véhicules
 - En constatant le problème, l'autorité hiérarchique suit la situation
- ◆ Prévoir une procédure de remise/reprise des véhicules
- ◆ ...

Matériel:

- ◆ Signaler obligatoirement les dégâts
 - Contrôle par le gestionnaire en fonction du type de matériel (ex. téléphones, informatique,...)
 - En constatant le problème, l'autorité hiérarchique suit la situation
- ◆ ...

PLUS D'INFORMATION ?

Direction de la télématique (DST): 02 642 68 05

Développement et gestion de la télématique des services de police, gestion de l'architecture télématique soutenant la banque de données nationale générale et la partie nationale des systèmes d'information policiers internationaux, réseau national de données en ce compris le réseau ASTRID, préparation des normes techniques et des règles en matière de gestion technique de la télématique locale et fédérale

Direction de l'infrastructure et de l'équipement (DSM): 02 642 64 78

fedpoldsm@gmail.com ou [_DGS/DSM \(Teamware\)](#)

Gestion complète des équipements, gestion de l'infrastructure, conception et développement des normes pour la police intégrée

Direction de l'appui logistique (DSL): Coordonnées des services provinciaux sur Portal dans le CRC – Répertoire téléphonique: unité = "service center")

Maintien de l'opérationnalité et de la disponibilité des moyens logistiques de la police fédérale, imprimerie, livraison de produits consommables, personnel d'entretien et d'accueil, 10 centres de services déconcentrés (SER) dont 1 centre coordinateur

Direction des achats (DSA): 02 642 66 06 - purchase.gpi@gmail.com

Service d'achat spécialisé, préparation et adjudication des marchés publics pour la police fédérale et à la demande de la police locale, ouverture des marchés publics significatifs à la police locale, savoir-faire, économies d'échelle et réduction des procédures administratives



UN CERTAIN REGARD SUR LES VALEURS DE LA POLICE

Prenez soin de votre véhicule de service car vous n'êtes pas seul(e) à rouler avec. Gardez le véhicule propre par respect pour le matériel de votre employeur et surtout, par respect pour le collègue qui vous suivra.

Ces trois affiches avec différents slogans sont

diffusée aux services de la police locale et de la police fédérale. Vous souhaitez davantage d'exemplaires ? Envoyez un mail à polfed.ri@gmail.com à l'attention de Laurence Slachmuylders (srt DSI).







Respect au travail
NETTOYER APRÈS USAGE SVP



Police



PLAN NATIONAL DE SÉCURITÉ

www.polsupport.be